MARTINEZ COSTA, MICAELA 19/07/2024 13:12:03
Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico administrativo archivado por la Comunidad Autónoma de Murcia, según artículo 27.3.c) de la Ley 39/2015. Los firmantes y las fechas de firma se muestran en los recuadros.
Su autenticidad puede ser contrastada accediendo a la siguiente dirección: https://sede.carm.es/verificardocumentos e introduciendo del código seguro de verificación (CSV) CARM-d06502b1-45bf-393e-1bad-0050569b34e7

# RESOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA Y DIÁLOGO SOCIAL, POR LA QUE SE APRUEBA EL PLAN DE RELEVO GENERACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LA REGIÓN DE MURCIA.

La Estrategia para la Transformación de la Función Pública Regional, acordada con las Organizaciones Sindicales representadas en la Mesa Sectorial de Administración y Servicios el 16 de febrero de 2021, ratificada por Acuerdo del Consejo de Gobierno de fecha 4 de marzo de 2021 (BORM nº 64, de 18 de marzo), da carta de naturaleza a las bases de una planificación sistematizada para la transformación de la Administración Regional. Se aborda así el diseño de los cambios necesarios para la transformación de la Función Pública Regional.

La guía de este proceso de transformación de la Función Pública Regional, en el ámbito del personal de Administración y Servicios, se constituye por siete ejes de transformación, que se desglosan en líneas y medidas de transformación y un eje de transformación transversal que se ha denominado 0 reservado a la formación.

Con estos Ejes se pretende hacer frente a los retos y desafíos identificados en el diagnóstico realizado. Y entre ellos están el progresivo envejecimiento de las plantillas, el elevado número de jubilaciones de personal y el necesario relevo generacional que va a producirse y la consiguiente transferencia del conocimiento entre una generación y la siguiente.

El progresivo envejecimiento de las plantillas es un reflejo de la estructura de la población en España y de la evolución de su pirámide de población.

El diagnóstico realizado demuestra que la edad media del personal de Administración y Servicios se sitúa en los 54 años, lo que implica que en el plazo de 5 años se haya jubilado el 10% de la plantilla actual y que en el plazo de 10 años ese porcentaje se eleve la 27%. Este incremento de las jubilaciones de los próximos años se producirá de forma más acusada a partir de los ejercicios 2023 y 2024 y en los momentos más críticos, que se producirán a partir de 2026, el número de salidas anuales superará los 400 o 500 efectivos por ejercicio, lo que representa un 5% anual de jubilaciones sobre el total de la plantilla.

Es un hecho constatado el envejecimiento de la plantilla de empleados públicos de la Administración Regional, que determinará en los próximos años un número elevadísimo de jubilaciones y por tanto la pérdida de efectivos y del conocimiento creado en la Organización como consecuencia de largas vidas profesionales.

El relevo generacional es un reto. La pérdida de la experiencia y del conocimiento por la salida de profesionales se está convirtiendo en un problema que necesita ser abordado de forma proactiva por parte de la Dirección General de Función Pública y Diálogo Social con la implicación de todos los centros gestores de la Administración Regional; debido a ello en la Estrategia para la Transformación de la Función Pública

Regional hay diferentes medidas que interesan al relevo generacional, en el Eje de Transformación 1 (ET1), relativo a la Planificación inteligente de Recursos Humanos, cuyas líneas de actuación L.1.3. Plan de Relevo Generacional; y L.1.4. Gestión y transferencia del conocimiento conforman el espíritu del Plan de Relevo Generacional de la Administración Regional.

El Plan de Relevo Generacional y Gestión del Conocimiento de la Administración Regional, articula ambas líneas de actuación en un instrumento que está destinado, por un lado, a afrontar el elevado número de jubilaciones que se producirán en los próximos años y que permitirá plantearse el sentido y finalidad de algunos de los puestos de trabajo que queden vacantes como consecuencia del proceso. Y por otro lado, a minimizar el riesgo de pérdida de conocimientos fomentando las iniciativas, procesos y recursos que permitan el aprovechamiento del capital intelectual de la Organización.

Se concibe así dentro de la Estrategia para la Transformación un Plan de Relevo Generacional y Gestión del Conocimiento con varios objetivos, llevar a cabo un relevo ordenado y planificado, particularmente, en los puestos o unidades considerados más sensibles o críticos de la Administración Regional; minimizar la pérdida de conocimiento corporativo consecuencia del elevado número de jubilaciones previstas a corto y medio plazo; y sistematizar y documentar los procesos críticos para su uso ante una situación de relevo de personal que puede ir más allá del relevo generacional.

Conviene por tanto a efectos de su difusión y aplicación aprobar el Plan de Relevo Generacional y Gestión del Conocimiento en la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, lo que se hace mediante esta resolución y que se adjunta como anexo a la misma.

LA DIRECTORA GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA
Y DIÁLOGO SOCIAL

Micaela Martínez Costa
(*Documento firmado electrónicamente al margen*)

MARTINEZ COSTA, MICAELA 19/07/2024 13:12:03
Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico administrativo archivado por la Comunidad Autónoma de Murcia, según artículo 27.3.c) de la Ley 39/2015. Los firmantes y las fechas de firma se muestran en los recuadros.
Su autenticidad puede ser contrastada accediendo a la siguiente dirección: https://sede.carm.es/verificardocumentos e introduciendo del código seguro de verificación (CSV) CARM-d06502b1-45bf-393e-1bad-005056 9b34e7

MARTINEZ COSTA, MICAELA 19/07/2024 13:12:03
Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico administrativo archivado por la Comunidad Autónoma de Murcia, según artículo 27.3.c) de la Ley 39/2015. Los firmantes y las fechas de firma se muestran en los recuadros.
Su autenticidad puede ser contrastada accediendo a la siguiente dirección: https://sede.carm.es/verificardocumentos e introduciendo del código seguro de verificación (CSV) CARM-0065021-45bf-393e-1bad-0050569b34e7

**ANEXO**

# PLAN DE RELEVO GENERACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA COMUNIDAD AUTONOMA DE LA REGION DE MURCIA

## I.- INTRODUCCION y JUSTIFICACIÓN

La Estrategia para la Transformación de la Función Pública Regional, acordada con las Organizaciones Sindicales representadas en la Mesa Sectorial de Administración y Servicios el 16 de febrero de 2021, ratificada por Acuerdo del Consejo de Gobierno de fecha 4 de marzo de 2021 (BORM nº 64, de 18 de marzo), da carta de naturaleza a las bases de una planificación sistematizada para la transformación de la Administración Regional y, particularmente, de los recursos humanos alineándolos con el desarrollo de la propia Región de Murcia, de su tejido económico y social, en el marco de la política de Recuperación y Resiliencia impulsada por la Unión Europea, optimizando así el aprovechamiento de las sinergias que ofrece el marco estratégico actual. Se aborda así el diseño de los cambios necesarios para la transformación de la Función Pública Regional.

La guía de este proceso de transformación de la Función Pública Regional, en el ámbito del personal de Administración y Servicios, se constituye por siete ejes de transformación, que se desglosan en líneas y medidas de transformación y un eje de transformación transversal que se ha denominado 0 reservado a la formación.

Los Ejes de Transformación se conforman partiendo de un diagnóstico inicial y deben considerarse como un instrumento dinámico que ha de adaptarse o replantearse en función de su grado de cumplimiento, de la evolución de la problemática de los recursos humanos y de cómo transcurra el escenario económico y los condicionamientos presupuestarios a corto y medio plazo.

Con estos Ejes se pretende hacer frente a los retos y desafíos identificados en el diagnóstico realizado. Y entre ellos están, en lo que afecta al Plan de Relevo Generacional, el progresivo envejecimiento de las plantillas, el elevado número de jubilaciones de personal y el necesario relevo generacional que va a producirse y la consiguiente transferencia del conocimiento entre una generación y la siguiente.

El progresivo envejecimiento de las plantillas es un reflejo de la estructura de la población en España y de la evolución de su pirámide de población. Se trata de una pirámide regresiva, con la base más estrecha que la zona central y un porcentaje de personas mayores significativo. Es una pirámide típica de países desarrollados, con tasas de natalidad y mortalidad bajas y un crecimiento natural muy bajo. El saldo vegetativo es negativo, cada año hay más muertes que nacimientos. Es por tanto una sociedad envejecida y con tendencia a serlo más.

MARTINEZ COSTA, MICAELA 19/07/2024 13:12:03
Este es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico administrativo archivado por la Comunidad Autónoma de Murcia, según artículo 27.3.c) de la Ley 39/2015. Los firmantes y las fechas de firma se muestran en los recuadros.
Su autenticidad puede ser contrastada accediendo a la siguiente dirección: https://sede.carm.es/verificardocumentos e introduciendo del código seguro de verificación (CSV) CARM-0065021-45bf-393e-1bad-0050569b34e7

Con el denominado "*baby boom*" *que* tuvo lugar entre los años 1957 y 1977 la figura que demuestra la tendencia demográfica correspondía a un triángulo en cuya base encontrábamos al total de la población joven. En 2008 la pirámide cambia su forma a la de rombo, ya que después del "*baby boom"* hubo un descenso acusado del número de nacimientos. A partir de 1991 la base de la pirámide comienza a estrecharse, en un fenómeno imparable que llevará a la inversión total del triángulo en el año 2050.

Desde diciembre de 2021 el porcentaje de población de 0 a 14 años es aproximadamente de un 13,97%, de 15 a 64 años de un 65,94% y de más de 64 años un 20,09%.

El diagnóstico realizado demuestra que la edad media del personal de Administración y Servicios en la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia se sitúa en los 54 años, lo que implica que en el plazo de 10 años se habrá jubilado el 27% de la plantilla actual. Este incremento de las jubilaciones de los próximos años se va a producir de forma más acusada a partir del ejercicio 2024 y en los momentos más críticos, que se producirán a partir de 2026, el número de salidas anuales superará los 400 o 500 efectivos por ejercicio, lo que representa un 5% anual de jubilaciones sobre el total de la plantilla.

Es un hecho constado el envejecimiento de la plantilla de personal empleado público de la Administración Regional, en línea con lo que sucede en otras administraciones públicas, particularmente la Administración General del Estado (véase al respecto el Estudio sobre envejecimiento de las plantillas en la AGE 2022 y proyección futura a 2032 del Ministerio de Hacienda y Función Pública) que determinará en los próximos años un número elevadísimo de jubilaciones y por tanto la pérdida de efectivos y del conocimiento creado en la Organización como consecuencia de largas vidas profesionales.

Este envejecimiento del personal que presta servicio en la Administración Regional es relevante en algunos cuerpos y opciones, en los que se organiza la estructura de la Función Pública Regional, donde el personal funcionario mayor de 56 años alcanza altos porcentajes. En este sentido afecta a ámbitos relacionados con la asistencia sanitaria y la salud pública, servicios técnicos (ingenierías y arquitectura), recaudación, control financiero, servicios sociales, etc.

El relevo generacional es un reto. La pérdida de la experiencia y del conocimiento por la salida de profesionales expertos se está convirtiendo en un problema que necesita ser abordado de forma proactiva por parte de la Dirección General de Función Pública y Diálogo Social con la implicación de todos los centros gestores de la Administración Regional; debido a ello en la Estrategia para la Transformación de la Función Pública Regional hay diferentes medidas que interesan al **Plan de Relevo Generacional de la Administración Regional**, en el Eje de Transformación 1 (ET1), relativo a la Planificación inteligente de Recursos Humanos, cuyas líneas de actuación L.1.3. Plan de Relevo Generacional; y L.1.4. Gestión y transferencia del conocimiento conforman el espíritu del Plan de Relevo Generacional de la Administración Regional.

MARTINEZ COSTA, MICAELA 19/07/2024 13:12:03
Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico administrativo archivado por la Comunidad Autónoma de Murcia, según artículo 27.3.c) de la Ley 39/2015. Los firmantes y las fechas de firma se muestran en los recuadros.
Su autenticidad puede ser contrastada accediendo a la siguiente dirección: https://sede.carm.es/verificardocumentos e introduciendo del código seguro de verificación (CSV) CARM-0065021b1-45bf-393e-1bad-0050569b34e7

El Plan de Relevo Generacional de la Administración Regional está destinado, por un lado, a afrontar el elevado número de jubilaciones que se producirán en los próximos años y que permitirá plantearse el sentido y finalidad de algunos de los puestos de trabajo que queden vacantes como consecuencia del proceso con el fin de mantenerlos en su configuración actual o bien modificar sus funciones y responsabilidades para atender las nuevas necesidades de la Administración Regional. Y por otro lado, a minimizar el riesgo de pérdida de conocimientos fomentando las iniciativas, procesos y recursos que permitan el aprovechamiento del capital intelectual de la Organización, especialmente en determinadas áreas críticas o nucleares en las que debe planificarse la transferencia del conocimiento y de las destrezas, pues esta estrategia de transferencia se convierte en un elemento central del sistema de recursos, y que se materializa a través de diferentes técnicas como la formación, la gestión del conocimiento o la mentorización.

Se concibe así dentro de la Estrategia para la Transformación un **Plan de Relevo Generacional** con varios objetivos, llevar a cabo un relevo ordenado y planificado, particularmente, en los puestos o unidades considerados más sensibles o críticos de la Administración Regional; minimizar la pérdida de conocimiento corporativo consecuencia del elevado número de jubilaciones previstas a corto y medio plazo; y sistematizar y documentar los procesos críticos para su uso ante una situación de relevo de personal que puede ir más allá del relevo generacional.

Esta consideración del Plan de Relevo Generacional ha permitido no solo diseñar aquellos instrumentos procedimentales y coordinadores necesarios para la correcta gestión del Plan, sino también innovar las herramientas necesarias para atender a las necesidades que surgen en la aplicación del mismo.

En esta línea se diseña e inicia este plan, en colaboración entre las subdirecciones de la dirección general y con el resto de consejerías, a las que se les requiere participación, para que con diversas acciones de trabajo colaborativo y formación se ejecute el plan, en su doble dimensión, la del relevo y la de gestión del conocimiento.

## II.- ANALISIS Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE RELEVO GENERACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN REGIONAL

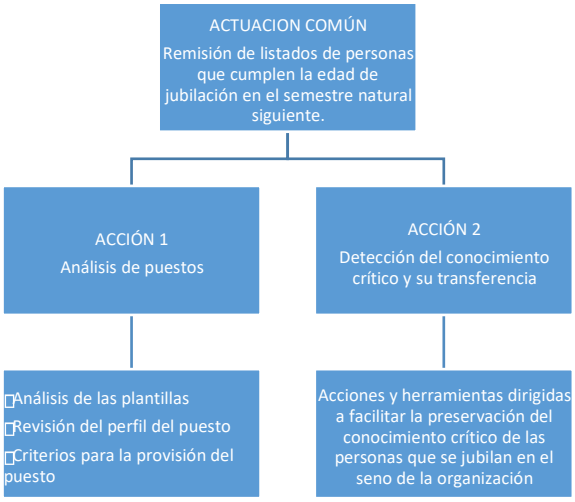
La gestión del Plan de Relevo Generacional se asienta en dos pilares, la Dirección General de Función Pública y Diálogo Social, como órgano directivo especializado en materia de función pública, y las Secretarías Generales de las Consejerías o, en su caso, Direcciones de los organismos autónomos afectados, como órganos competentes en gestión del personal de las respectivas consejerías y organismos, teniendo un papel relevante las unidades de personal adscritas a los mismos.

El Plan de Relevo Generacional se configura en periodos trienales, estando en ejecución en estos momentos el segundo trienio que abarca desde 2024 a 2026,

MARTINEZ COSTA, MICAELA 19/07/2024 13:12:03
Esto es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico administrativo archivado por la Comunidad Autónoma de Murcia, según artículo 27.3.c) de la Ley 39/2015. Los firmantes y las fechas de firma se muestran en los recuadros.
Su autenticidad puede ser contrastada accediendo a la siguiente dirección: https://sede.carm.es/verificardocumentos e introduciendo del código seguro de verificación (CSV) CARM-0065021-45bf-393e-1bad-0050569b34e7

en este periodo existe un total de 1.208 efectivos de personal funcionario susceptible de jubilarse en el sector de Administración y Servicios.

La metodología operativa que se ha diseñado para la ejecución del Plan de Relevo Generacional se configura en una acción común a las dos acciones que deben desarrollarse de forma simultánea, las cuales se realizan semestralmente de acuerdo con el siguiente esquema:




## Acción 1 - Análisis de puestos

Esta Acción 1 conlleva dos actuaciones:

El análisis de los puestos que ocupan las personas que se jubilarán en el siguiente semestre natural.

Y el análisis y estudio de la correspondiente plantilla, las funciones, cometidos y tareas, así como las responsabilidades y condiciones que realiza el puesto en la unidad de adscripción y el perfil profesional y tecnológico del mismo.

Estas actuaciones se llevarán a cabo conjuntamente por la Subdirección General de Planificación, y por la Consejería a la que esté adscrito el puesto de trabajo.

## Acción 2 - Detección del conocimiento crítico y su transferencia

La actuación principal de esta Acción 2 es la identificación y valoración del conocimiento crítico, identificación de puestos clave, gestión y transferencia del conocimiento de las personas que se van a jubilar.

MARTINEZ COSTA, MICAELA 19/07/2024 13:12:03
Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico administrativo archivado por la Comunidad Autónoma de Murcia, según artículo 27.3.c) de la Ley 39/2015. Los firmantes y las fechas de firma se muestran en los recuadros.
Su autenticidad puede ser contrastada accediendo a la siguiente dirección: https://sede.carm.es/verificardocumentos e introduciendo del código seguro de verificación (CSV) CARM-0065021b1-45bf-393e-1bad-0050569b34e7

Esta actuación se llevará a cabo por la Consejería u Organismo en la que preste servicios la persona que atesora el conocimiento crítico en coordinación con la Subdirección General de Planificación; y la Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública (EFIAP) que tras el estudio del supuesto concreto, facilitará recursos y herramientas formativas de apoyo para la detección de dicho conocimiento y su transferencia.
Desarrollo de las actuaciones necesarias en las diferentes acciones:

## Acción común –

La Subdirección General de Planificación, con antelación suficiente al inicio de cada semestre natural elaborará mediante la aplicación de gestión de personal el listado total de personal que podría cumplir los requisitos para jubilarse en el correspondiente periodo.

Los listados se remitirán a las respectivas Consejerías y Organismos para que las mismas realicen el análisis de los puestos que van a quedar vacantes por jubilación de la persona empleada pública ocupante y de forma simultánea se cuestionen el tipo de conocimiento que atesora esa persona y como se va a organizar el relevo generacional y la transferencia de tal conocimiento, si fuera necesario.

Estos análisis que se realizan de forma paralela se definirán pormenorizadamente en las dos acciones a las que venimos refiriéndonos.

## Acción 1 - Análisis de puestos

A la vista del listado remitido se realizará por parte de las Consejerías y Organismos el análisis de los puestos ocupados por las personas que se jubilarán en el semestre natural siguiente.

Este análisis va destinado a determinar si como consecuencia de las nuevas funciones o de los avances tecnológicos el puesto es necesario o no, si la configuración del puesto es la adecuada para las funciones y actuaciones materiales que el puesto debe desarrollar en el futuro y si el perfil profesional del puesto es el adecuado o debe adaptarse a los cambios tecnológicos y organizativos que se avecinan. En definitiva, ha de estudiarse si el puesto debe reconfigurarse, o incluso si simplemente debe ser suprimido, o debe mantenerse tal como está configurado.

Para efectuar este análisis que concluya en alguna de las afirmaciones anteriores, se deben plantear al menos las siguientes cuestiones que dé lugar a una reflexión, por parte de la Consejería u Organismo donde este adscrito el puesto en cuestión. La reflexión girará en torno a las cuestiones a plantear que versarán sobre los siguientes ítems:

1.- ¿Las tareas que se realizan en el puesto de trabajo analizado son susceptibles de automatización? ¿Qué porcentaje de las tareas son susceptibles de automatización?

MARTINEZ COSTA, MICAELA 19/07/2024 13:12:03
Esto es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico administrativo archivado por la Comunidad Autónoma de Murcia, según artículo 27.3.c) de la Ley 39/2015. Los firmantes y las fechas de firma se muestran en los recuadros.
Su autenticidad puede ser contrastada accediendo a la siguiente dirección: https://sede.carm.es/verificardocumentos e introduciendo del código seguro de verificación (CSV) CARM-0065021-45bf-393e-1bad-0050569b34e7

2.- ¿La automatización del puesto puede llevarse a cabo aplicando las soluciones tecnológicas utilizadas en la CARM?

3.- ¿Qué previsión temporal existe para llevar a cabo la automatización de las tareas?

4.- Si el puesto no es automatizable a corto plazo y es necesario para la consecución de los objetivos de la unidad ¿es adecuada su configuración y perfil profesional para desarrollar las tareas actuales y futuras?

Esta reflexión conjunta se deberá realizar de manera coordinada por el Centro Directivo donde se encuentre el puesto en cuestión, la Secretaría General de la Consejería a través del Servicio de Régimen Interior con la cooperación y guía de la Dirección General de Función Pública y Diálogo Social.

En atención a las conclusiones de la reflexión producida como consecuencia de la aplicación de los ítems anteriores a cada uno de los puestos ocupados por las personas que se jubilarán en el siguiente semestre natural, la Consejería u Organismo, a través de la Secretaría General, o Secretaría General Técnica, podría solicitar la implementación de diversas actuaciones a la Dirección General de Función Pública y Diálogo Social. Los diferentes supuestos que podremos encontrar serán:

1.- Si se considera que el puesto debe continuar con la configuración y perfil profesional actual y en el mismo programa presupuestario al que se encuentra adscrito, bastará comunicar esta circunstancia a la Dirección General de Función Pública y Diálogo Social.

2.- Si se considera que el puesto debe continuar con la configuración y perfil profesional actual pero que el mismo no es necesario para la consecución de los objetivos del programa al que está adscrito se podrá solicitar a la Dirección General de Función Pública y Diálogo Social el cambio de imputación presupuestaria a otro programa.

3.- Si se considera que el puesto debe ser reconfigurado deberá solicitarse a la Dirección General de Función Pública y Diálogo Social una modificación del mismo en la relación de puestos de trabajo. La Consejería interesada o, en su caso, el Organismo afectado ha de proponer a la Dirección General de Función Pública y Diálogo Social las modificaciones precisas para reconfigurar el puesto, generándose así un expediente de modificación de la relación de puestos de trabajo, que ha de seguir la tramitación establecida.

Estos expedientes de modificación de la relación de puestos de trabajo reconfiguraran el puesto de trabajo con antelación suficiente para que sea eficaz en el momento de la jubilación de la persona que lo ocupa, que será el momento de efecto de la mencionada modificación.

Las pequeñas diferencias presupuestarias que se pudieran producir como consecuencia de la propuesta de reconfiguración de los puestos de trabajo podrían

MARTINEZ COSTA, MICAELA 19/07/2024 13:12:03
Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico administrativo archivado por la Comunidad Autónoma de Murcia, según artículo 27.3.c) de la Ley 39/2015. Los firmantes y las fechas de firma se muestran en los recuadros.
Su autenticidad puede ser contrastada accediendo a la siguiente dirección: https://sede.carm.es/verificardocumentos e introduciendo del código seguro de verificación (CSV) CARM-0065021-45bf-393e-1bad-0050569b34e7

ser asumidas, previo estudio, por la Dirección General de Función Pública y Diálogo Social.

En todo caso los puestos de trabajo resultantes de esta modificación se cubrirán mediante los mecanismos establecidos en la normativa vigente.

## Acción 2 - Detección del conocimiento crítico y su transferencia

Como hemos señalado, la remisión de los listados de las personas empleadas públicas que podrían jubilarse en el semestre natural siguiente, desde la Dirección General de Función Pública y Diálogo Social a las Consejerías y Organismos debe producir una doble acción, la que conlleva el análisis de los puestos, descrita anteriormente y la que debe conllevar la detección de las personas que atesoran conocimiento crítico, de tal manera que se puedan poner en marcha las acciones y herramientas necesarias, dirigidas a facilitar la preservación del conocimiento crítico de las personas que se jubilan en el seno de la Organización.

Con esta Acción 2 se trata de propiciar un análisis por parte del Centro Directivo, en cooperación con la Secretaría General o Secretaría General Técnica correspondiente, que detecte si la persona que se va a jubilar ocupante del puesto afectado tiene un conocimiento crítico, formal o informal, de las tareas y funciones de la unidad que deba transferirse, bien al relevo que va a desempeñar el puesto próximamente, bien a la unidad o bien a la Organización en su conjunto para que ésta lo ponga en repositorios a disposición del personal empleado público.

El análisis técnico ha de detectar la posible existencia de conocimiento crítico y evaluar el estado de riesgo de este, para arbitrar las medidas de transferencia y conservación del mismo en cuanto activo fundamental de la Organización. En este sentido también podemos hablar, desde un punto de vista organizacional, de puestos de trabajo críticos cuya pronta detección ayudaría a programar a medio plazo la transferencia de conocimiento y el relevo del personal del mismo.

La identificación de la existencia de conocimiento crítico relevante va a suponer la puesta en funcionamiento de los mecanismos de aseguramiento, conservación y transmisión del mismo, en la persona que va a relevar a la persona empleada pública que se va a jubilar o en la unidad correspondiente.

A partir de la detección de conocimiento crítico y la determinación del relevo de la persona que va a jubilarse se podrá concretar la fórmula más adecuada para asegurar la transferencia del conocimiento de la manera más adecuada procurando la menor incidencia en el funcionamiento habitual de las unidades que pudieran estar implicadas. Con este objetivo se han listado una batería de actuaciones que podrían llevarse a cabo. La decisión de optar por una u otra vendrá determinada por un estudio individualizado de cada una de las situaciones, que se realizará por cada unidad con la orientación y apoyo de la EFIAP de tal manera que la medida o medidas que se pudieran poner en marcha sean las más adecuadas para cada supuesto.

MARTINEZ COSTA, MICAELA 19/07/2024 13:12:03
Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico administrativo archivado por la Comunidad Autónoma de Murcia, según artículo 27.3.c) de la Ley 39/2015. Los firmantes y las fechas de firma se muestran en los recuadros.
Su autenticidad puede ser contrastada accediendo a la siguiente dirección: https://sede.carm.es/verificardocumentos e introduciendo del código seguro de verificación (CSV) CARM-0065021-45bf-393e-1bad-0050569b34e7

Es importante, a la hora de configurar las medidas facilitadoras de la transferencia del conocimiento crítico adquirido durante el tiempo de su desempeño profesional, determinar si la persona empleada pública que va a relevar pertenece o no a la misma unidad de aquella que está próxima a jubilarse.

En el caso en que la persona relevista esté adscrita a la misma unidad administrativa a la que pertenece la persona empleada pública que se va a jubilar, o que el conocimiento deba transferirse a la Unidad en su conjunto, se podrá autorizar por la Dirección General de Función Pública y Diálogo Social, previa propuesta de la Consejería u Organismo afectado, el nombramiento de personal interino de conformidad con el artículo 10.1.d) del Texto Refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, con la finalidad de que ambas personas puedan dedicarse plenamente al traspaso de los conocimientos críticos que se han identificado y a la vez documentarlos en manuales de procedimiento o cualquier otro elemento que se considere adecuado, quedando así este conocimiento en poder de la unidad administrativa correspondiente, y para evitar que esta necesaria dedicación suponga un menoscabo en la gestión competencia de la unidad correspondiente.

Si la persona relevista no se encuentra destinada en la misma unidad administrativa a la que pertenece la persona empleada pública que se va a jubilar, podría establecerse para la persona relevista un desempeño provisional de funciones, parcial o total, según las circunstancias, lo que permitiría compatibilizar su puesto actual, y las funciones que desarrolla en el caso de un desempeño provisional parcial, con el puesto que ocupará, desarrollando funciones específicas distintas de las propias de su puesto de trabajo habitual, aunque atribuidas al Cuerpo, Escala y Opción de pertenencia, y con las que irá adquiriendo las habilidades, destrezas y conocimientos que han de transmitirse. De igual modo podrán utilizarse estancias formativas diseñadas para el caso concreto desde la EFIAP, para permitir esa transferencia. Acompañando a esta actuación, y si así fuera necesario por el volumen de trabajo en las respectivas unidades, podría autorizarse por la Dirección General de Función Pública y Diálogo Social, previa propuesta de la Consejería u Organismo afectado, el nombramiento de personal interino de conformidad con el artículo 10.1.d) del Texto Refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, de tal manera que la persona relevista y la persona empleada pública que se va a jubilar total o parcialmente, según sea su desempeño provisional, puedan dedicarse a la transferencia del conocimiento crítico detectado, siendo necesario la documentación del mismo en manuales de procedimiento o cualquier otro elemento que se considere adecuado, quedando así este conocimiento en poder de la unidad administrativa correspondiente.

Si la persona relevista no se encuentra destinada en la misma unidad, y las medidas descritas en los párrafos anteriores no son adecuadas, desempeños provisionales, nombramiento de personal interino conforme al artículo 10.1.d) del Texto Refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, y tal circunstancia se justifica y motiva, podrá instarse la creación de un puesto de naturaleza temporal para facilitar el relevo generacional en su vertiente de transmisión de conocimientos críticos.

MARTINEZ COSTA, MICAELA 19/07/2024 13:12:03
Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico administrativo archivado por la Comunidad Autónoma de Murcia, según artículo 27.3.c) de la Ley 39/2015. Los firmantes y las fechas de firma se muestran en los recuadros.
Su autenticidad puede ser contrastada accediendo a la siguiente dirección: https://sede.carm.es/verificardocumentos e introduciendo del código seguro de verificación (CSV) CARM-0065021-45bf-393e-1bad-0050569b34e7

Esta figura, el puesto de naturaleza temporal para relevo generacional, que comúnmente hemos pasado a denominar "puesto espejo", se creó mediante el artículo 32 del Decreto-Ley 5/2022, de 20 de octubre, de dinamización de inversiones empresariales, libertad de mercado y eficiencia pública (BORM nº 244, de 21 de octubre).

La creación de estos puestos requerirá la propuesta motivada de la Consejería u Organismo público interesada, informe preceptivo y vinculante de la Dirección General de Función Pública y Diálogo Social y Orden de la consejería competente en materia de función pública. Dado el carácter temporal limitado (máximo cinco meses) la supresión del puesto una vez llegado el término será automática.

De esta manera se facilita la disponibilidad de un puesto temporal (espejo del que ocupa la persona relevista) que pueda ser ocupado por la persona que va a relevar a la persona empleada pública que se jubila, para que pueda recibir de manera directa esos conocimientos especiales que han sido adquiridos por la persona empleada publica próxima a jubilarse para hacer y desarrollar las tareas del puesto, sin que la unidad administrativa a la que pertenece la persona relevista vea mermada su actividad por un déficit transitorio de efectivos.

Si ninguna de estas actuaciones es suficiente o en aquellos supuestos en los que no ha habido la previsión temporal necesaria, y la persona que atesora el conocimiento crítico se jubila en un plazo pequeño o incluso ya está jubilada, en estos supuestos, la respuesta de la Dirección General de Función Pública y Diálogo Social es la de plantear lo que se ha venido denominando " *mentoring* ", diseñada y gestionada en colaboración con la EFIAP para el supuesto de hecho concreto, que supone de forma esquemática la posibilidad de que la persona jubilada pueda transferir su conocimiento realizando la labor de asesoramiento y guía mediante la organización de una acción formativa específica para dicha transferencia, en la que se planificarían las sesiones necesarias en la propia unidad de la persona que se jubila.

El proceso de *mentoring* contempla como objetivo principal transferir el conocimiento basado en la experiencia para que se produzca el relevo sin pérdida o mitigando al máximo el riesgo de ella. Toma forma de acción formativa dentro del **Subprograma de Relevo Generacional** dirigido a la gestión del conocimiento de quiénes se aproximan a su jubilación o se han jubilado recientemente. La persona que va a ser relevada diseñará, con el apoyo del Órgano Directivo de pertenencia y la EFIAP, su propuesta de relevo centrada en el conocimiento crítico que se debe transferir. Dicha propuesta deberá responder a uno o a varios de los objetivos del Subprograma, que se plantean como estratégicos, como son promover la transferencia de conocimiento intergeneracional, aprovechar la experiencia y conocimiento existente en la organización maximizando el potencial de las personas que trabajan en ella, institucionalizar las mejores prácticas y el intercambio de conocimiento mediante procesos colaborativos o implantar sistema de gestión documental estandarizando modelos para la creación de activos de conocimiento para facilitar el acceso a contenidos de interés para el servicio.

MARTINEZ COSTA, MICAELA 19/07/2024 13:12:03
Esto es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico administrativo archivado por la Comunidad Autónoma de Murcia, según artículo 27.3.c) de la Ley 39/2015. Los firmantes y las fechas de firma se muestran en los recuadros.
Su autenticidad puede ser contrastada accediendo a la siguiente dirección: https://sede.carm.es/verificardocumentos e introduciendo del código seguro de verificación (CSV) CARM-0065021-45bf-393e-1bad-0050569b34e7

Asimismo, la propuesta incluirá un plan de trabajo concretando en un cronograma las actividades y tareas para su realización. Se llevarán a cabo sesiones de acompañamiento para el desarrollo y seguimiento, finalizando con una valoración de resultados basada en estas variables, conocimiento documentado y relevo sin pérdida.

Todas las actuaciones anteriores, que se pondrán en marcha una vez que se detecte conocimiento crítico en una persona empleada pública que se va a jubilar, van dirigidas a la convivencia entre la persona que se va a jubilar y que atesora el conocimiento crítico y la persona o personas a las que debe transferir dicho conocimiento. Además, desde la EFIAP se han articulado otras fórmulas de transferencia del conocimiento de la persona que se jubila, en las que no se da está convivencia.

Una vez la Dirección General de Función Pública y Diálogo Social haya designado, a partir del análisis efectuado por las Consejerías y Organismos afectados, las personas que se jubilan ocupando puestos clave, que son poseedoras de conocimiento crítico necesario para la Organización y que deben transferir el mismo, se pondrá en marcha por la EFIAP la **Planificación Formativa para el Relevo Generacional**. Esta contempla una serie de acciones y herramientas que se podrán articular adaptadas a la necesidad detectada tras el estudio y análisis del tipo de conocimiento a transferir en cada uno de los supuestos concretos que las precisen y que se relacionan a continuación:

**Subprograma de Relevo Generacional (REL).** Como se ha dicho anteriormente, este programa facilita la transferencia cuando se da la convivencia entre la persona que se jubila y debe transferir el conocimiento crítico que atesora y la persona o personas que deben recibirlo. Contempla las acciones formativas de *mentoring* propiamente dichas.

**Estancia Formativa.** Se trata de diseñar un proyecto, mediante el cual con la antelación suficiente, y una programación adecuada al caso, el relevista acuda a la unidad administrativa en que se encuentra la persona a relevar, para recibir aquellos conocimientos que sea necesario atesorar antes de que el relevo sea efectivo, para poder desempeñar eficazmente las funciones del puesto.

**Jornada Formativa,** en la que se designen, como asistentes, a los miembros de las unidades en las que prestan servicios las personas que se van a jubilar y son poseedoras del conocimiento. Esta jornada servirá para dar a conocer el Protocolo para el relevo, herramientas de apoyo para documentar y protocolizar el conocimiento a transferir y se visibilizarán buenas prácticas y experiencias exitosas de otras unidades.

**Comunidad de Práctica (COP).** Entendiendo que el relevo generacional puede ser un proceso de acompañamiento y formación desde lo colectivo, entre las personas que dejan la institución y las que cogen el relevo, en el seno de la COP se podrán estudiar las necesidades para llevar a cabo la transferencia de conocimiento y se trazaría la hoja de ruta para definir objetivos, elegir el método de trabajo para la

MARTINEZ COSTA, MICAELA 19/07/2024 13:12:03
Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico administrativo archivado por la Comunidad Autónoma de Murcia, según artículo 27.3.c) de la Ley 39/2015. Los firmantes y las fechas de firma se muestran en los recuadros.
Su autenticidad puede ser contrastada accediendo a la siguiente dirección: https://sede.carm.es/verificardocumentos e introduciendo del código seguro de verificación (CSV) CARM-0065026b1-45bf-393e-1bad-0050569b34e7

gestión del conocimiento enriqueciéndolo con dinámicas de inteligencia colectiva, entendiendo ésta como la capacidad de razonar, aprender, crear y tomar decisiones en grupo para abordar retos comunes, determinar las herramientas a utilizar (guías, vídeos, FAQ, repositorio de documentos compartido,…) y la elaboración de documentos de forma colaborativa que recojan el conocimiento colectivo de la unidad.

**Actividad de acompañamiento** dirigida a las personas cuya jubilación se aproxima y son poseedoras de conocimiento crítico o susceptible de transferencia, que precisen conocer herramientas apropiadas para transmitirlo adecuadamente.

En apoyo de todo lo anterior, y utilizando la metodología de la **Comunidad de Práctica (COP),** acción de trabajo y formación colaborativa, con la participación de miembros representantes de todas las consejerías y organismos que conforman la administración regional, designados expresamente para esta función. En ella, se está elaborando el Protocolo para la detección del conocimiento crítico de las unidades y la gestión de la transferencia del mismo. Dicho Protocolo se está diseñando con ocasión de la ejecución de este Plan de Relevo generacional y su implantación en la CARM se va a llevar a cabo de forma progresiva. Este protocolo se incorporará, junto con los modelos y recursos que le acompañen, como instrumento principal de la Planificación Formativa para el Relevo Generacional en la CARM.

Entre los modelos previstos que acompañarán al Protocolo y que supondrán un apoyo a las consejerías para la detección y transferencia del conocimiento crítico en sus unidades, se contempla el diseño de unas plantillas que facilitarán la detección y evaluación de conocimiento crítico y una guía de recursos y modelos para la transferencia del mismo, que deberán ser cumplimentadas por todas aquellas personas cuya jubilación se aproxima y son poseedoras de conocimiento crítico o susceptible de transferencia. Estos modelos deberán ser cumplimentados con la persona responsable del servicio o unidad y contendrán información sobre el encuadre organizativo y descripción del puesto, enumeración y descripción pormenorizada de las funciones y responsabilidades del puesto, así como de las tareas que realiza, las herramientas que utiliza, las incidencias y/o dificultades que habitualmente se presentan en las mismas, las habilidades y conocimientos que se consideran necesarios para su desarrollo; así como, la red de contactos o la coordinación que se pueda producir con otras unidades. También se recabará esta información específica de la persona que está próxima a jubilarse, para poder programar la transferencia.

## III.- CONCLUSIÓN

Con el Plan de Relevo Generacional y Gestión del Conocimiento en la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, se ha conseguido afrontar de un modo eficiente el reto que en los próximos años tendrá la Región de Murcia para poder llevar a cabo el relevo del personal empleado público que terminará con su relación de empleo por jubilación, en el ámbito de la Mesa sectorial de Administración y Servicios. Hay que

poner en valor, en primer lugar la planificación estratégica desarrollada por la Dirección General de Función Pública y Diálogo Social que planteó como objetivo en su última Estrategia afrontar este reto, y adoptar medidas para atenderlo y el posterior trabajo colaborativo y de coordinación llevado a cabo, con distintas unidades de la organización, para conseguir la implicación y aportaciones de todas las unidades afectadas, sumando así conocimiento y esfuerzo, así de modo colaborativo y proactivo se podrá transformar la gestión de los recursos humanos de la Administración Regional, en el marco del diálogo social, adaptando la función pública a las necesidades de la sociedad murciana y reforzando la imagen institucional de la Comunidad Autónoma y la confianza ciudadana en sus instituciones.

++++++++++++++++++++++++++++++++++++++++++++++++++++++

MARTINEZ COSTA, MICAELA 19/07/2024 13:12:03
Esto es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico administrativo archivado por la Comunidad Autónoma de Murcia, según artículo 27.3.c) de la Ley 39/2015. Los firmantes y las fechas de firma se muestran en los recuadros.
Su autenticidad puede ser contrastada accediendo a la siguiente dirección: https://sede.carm.es/verificardocumentos e introduciendo del código seguro de verificación (CSV) CARM-0065026b1-45bf-393e-1bad-0050569b34e7